

ДОСЛІДЖЕННЯ. РОЗРОБКИ. ПРОЕКТИ

УДК 352.078.1

Руслан Панасюк

директор Івано-Франківського Центру розвитку місцевого самоврядування,
аспірант кафедри публічного управління і адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В статті на основі обґрунтованої констатації факту того, що в процесах реформування і децентралізації влади та створення об'єднаних територіальних громад в Україні, їх ініціатори зустрічаються з нерозумінням населенням окремих територіальних громад необхідності і виправданості запропонованих змін, що спричинено відсутністю у ініціаторів і організаторів цих процесів на місцях знань, навиків і досвіду належного управління змінами. Для опису, аналізу і управління цими процесами запропоновано використати відомі рівняння змін К. Кернола, Д. Глетчера і Б. Дж. Фогга. При цьому, доповнення моделі й рівняння Б. Дж. Фогга такою додатковою характеристикою територіальної громади, як інтегрованість/дезінтегрованість населення навколо бачення, мети та цілей спільного існування, життєдіяльності й життєтворчості територіальної спільноти дозволило модифікувати відому площинну модель у просторову шляхом доповнення рівняння успіху змін таким показником, як інтегрованість/дезінтегрованість громади навколо бачення, місії і цілей функціонування, та сформулювати аналітичні умови досягнення успіху змін, в результаті чого була отримана можливість аналітичної оцінки та використання якісних і кількісних характеристик доцільних змін через планування органом управління необхідних дій з мотивації, інтеграції і гармонізації цілей та інтересів населення ОТГ, прийняття і управління реалізацією відповідних управлінських рішень, моніторингу та оцінки протікання процесів змін і отриманих внаслідок цього результатів.

Ключові слова: територія, громада, населення, управління, поведінка, зміни, цілі, інтереси, інтеграція, гармонізація.

Ruslan Panasiuk

Director of Ivano-Frankivsk Development Center of local self-government,
PhD student of Public Management and Administration Department of the Ivano-Frankivsk
National Technical Oil and Gas University

IMPROVING THE MANAGEMENT OF PROCESSES OF LOCAL COMMUNITIES' CONSOLIDATION

In the article, based on the analysis of domestic publications about the processes of decentralization of power and reforming of the administrative-territorial order of the country that are taking place in the regions of Ukraine, it is clear that in spite of the past analysis of a similar practices of foreign countries, and the existence of numerous recommendations regarding the competent conduction of the processes mentioned above and the first positive results and accomplishments of the reforms, there are still many problems and obstacles that are being identified. At the same time, the vast majority of the problems are due to the fact that the initiators, the supporters and the managers of the processes of planning and creation of new united territorial communities are met not only with the lack of understanding by the communities of certain territorial communities that need to or are proposed to unite of the fact that the proposed changes of creating united territorial communities are needed and justified. It has also been identified that there are numerous cases of unconcealed resistance from both the management and the populations of certain districts in regards to the processes on creating the united territorial communities. On the one hand, it is because the communities that are to be united are lacking the information about the aims, targets and potential advantages of creating united territorial communities. On the other hand, it is because the management and the initiators of these changes do not have the needed knowledge, skills of proper change management and human resources management during these changes.

Getting rid of this problem requires getting across the false conceptions and doubts of the populations of territorial communities by going through radical changes in their positions and behaviors from total rejection and resistance against the changes to support and active participation in the processes on uniting the territorial communities. This can be achieved through mastering and using the innovative technologies of management of human resources in management of changes by the managers and functionaries of these changes. The analysis of well-known management technologies and the experience of using these technologies for change management by getting the right people take part in the conduction of these processes has determined the possibilities of changing the behaviors within the communities. The people who should be taking part in these processes are the ones who act as the main moving, decisive, executive and consuming powers in the process of self-

© Панасюк Р. В., 2017.

organization and self-government – members of the united territorial communities are the ones whose behaviors are subject to be changed. It has been demonstrated that to describe, analyze and manage the change processes, the equations by C. Carnall, D. Gleicher, B.J. Fogg can be used. However, all the equations are lacking the components that take into account such an important feature of consolidation of human communities as how integrated/disintegrated around common targets and aims.

The completion of the model and the change management equation by B. J. Fogg with such an additional characteristic of the territorial community as the integration of the population around the vision, goals and objectives of the common existence, life and livelihoods of the territorial community of people made it possible to modify a well-known planar model into spatial and formulate the analytical conditions for success in changes and change management. As a result of this addition, an opportunity was obtained for the analytical assessment and use of qualitative and quantitative characteristics of expedient changes through the planning of the necessary actions for integration, motivation, development of human resources and harmonization of goals and interests of the population of united territorial communities, the joint adoption and management of the implementation of necessary management decisions, monitoring and evaluation of the process of changes and the results of the formation and development of united territorial communities.

The positive potential for using an improved model for change management is that, in accordance with its recommendations, management and governing bodies of united territorial communities are required in order to achieve the intended goals, to involve all active and able citizens in the joint collection, study, analysis, synthesis and effective use of status information, goals and interests of the population of certain components of united territorial communities, personnel of enterprises, institutions and organizations located in their territories, leaders of key groups of influence and individual influential persons.

Key words: territory, community, population, management, behavior, change, goals, interests, integration, harmonization.

Руслан Панасюк

директор Івано-Франківського Центра розвитку місцевого самоуправління,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ОБЪЕДИНЕНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ

В статье на основании обоснованной констатации факта того, что в процессах реформирования и децентрализации власти и создания объединенных территориальных сообществ в Украине, их инициаторы встречаются с непониманием населения отдельных территориальных сообществ необходимости и оправданности предлагаемых изменений, демонстрируется, что это обусловлено отсутствием у инициаторов и организаторов этих процессов на местах знаний и опыта надлежащего управления изменениями. Для описания, анализа и управления этими процессами предложено использовать известные уравнения изменений К. Кернола, Д. Глетчера и Б. Дж. Фогга. При этом, дополнение модели и уравнения Б. Дж. Фогга такой дополнительной характеристикой территориального сообщества, как интегрированность/деинтегрированность населения вокруг видения, цели и заданий совместного существования, жизнедеятельности и жизнестворчества территориального сообщества позволила модифицировать известную плоскостную модель в пространственную путем дополнения уравнения успеха изменений таким показателем, как интегрированность/деинтегрированность сообщества видения, миссии и целей функционирования и сформулировать аналитические условия достижения успеха изменений, в результате чего было получена возможность аналитической оценки и использования качественных и количественных характеристик целесообразных изменений путем планирования органом управления необходимых действий по мотивации, интеграции и гармонизации целей и интересов населения ОТГ, принятия и управления реализацией соответствующих управленческих решений, мониторинга и оценки протекания процессов изменений и полученных вследствие этого результатов.

Ключевые слова: территория, сообщество, население, управление, поведение, изменение, цели, интересы, интеграция, гармонизация.

Постановка проблеми

В Україні набирає обертів процес реформування і децентралізації системи публічної влади шляхом формування дієздатних територіальних громад як основних суб'єктів публічного управління, які, в результаті передачі на їх рівень повноважень та ресурсів та згідно із Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» «... самостійно вирішуватимуть питання місцевого значення, свого добробуту і нестимуть відповідальність за розвиток всієї країни» [1]. Проте, процеси утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) у всіх регіонах України все ще зустрічаються з неочікуваними проявами протидії і спротиву в зв'яз-

ку з нерозумінням частиною населення і керівництва територіально-адміністративних одиниць, яким пропонується об'єднуватись, цілком очевидних переваг і позитивних змін, які можуть бути отримані в результаті об'єднання. Тому пошук, теоретичне обґрунтування і практична апробація можливостей удосконалення управління процесами утворення спроможних і ефективних ОТГ є актуальним науковим завданням з високим потенціалом практичної корисності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Протягом останніх років вітчизняними дослідниками був достатньо ретельно проаналізований досвід реформування і децентралізації влади в

зарубіжних країнах [для прикладу 2; 3; 4; 5], з'явилися рекомендації щодо належного проведення цих процесів [6; 7; 8], отримані перші досягнення і позитивні результати та виявлені певні проблеми [7; 9; 10; 11; 12].

В переліку проблем процесу децентралізації однією із ключових можна назвати проблему нерозуміння, неприйняття і, навіть, спротиву тим необхідним суспільству змінам, які повинні відбуватися в процесі децентралізації влади та необхідного для цього процесу об'єднання неспроможних територіальних громад в інноваційні, дієздатні, а значить і конкурентоспроможні самоврядні утворення.

Серед низки причин такого нерозуміння однією із головних слід, на нашу думку, назвати відсутність у більшості ініціаторів і організаторів цих процесів на місцях досвіду належного управління змінами і, що найважливіше, досвіду використання уже добре відомих спеціальних технологій та інструментів управління змінами в різноманітних організаційних утвореннях [для прикладу 13; 14; 15].

Специфічною особливістю змін в територіально-адміністративному устрої нашої країни слід вважати незаперечно існуючу неготовність як населення ОТГ, так і багатьох працівників органів місцевого самоврядування до змін у звичному, усталеному, традиційному трибі власного життя з одночасним вимаганням змін від оточення і, в першу чергу, від владних структур. Цей феномен пояснюється багатьма причинами, серед яких неусталене і ще недосконале вітчизняне законодавче забезпечення, страх перед невідомим, недостатність інформування, нерозуміння цілей, відсутність переконливих прикладів і правильних роз'яснень, недовіра до влади, не перебудоване мислення, страх перед невідомим, опір і особисті амбіції діючих чиновників, місцевих лідерів і ключових груп впливу і т. д. і т. п.

Подолання цього букету проблем полягає в розвінчання та подоланні міфів і сумнівів людських ресурсів (ЛР) територіальних громад, що повинні об'єднуватися, шляхом радикальних змін в їх позиціонуванні у поведінки щодо необхідних змін та формування нових ОТГ, починаючи від їх повного неприйняття і спротиву до безсумнівної підтримки і активної участі у їх створенні. Аналіз відомих інструментів залучення до цих процесів людей, які безпосередньо виступають і рушійною, і вирішальною, і виконавчою, і споживчою складовими процесу самоорганізації, самоврядування і самодіяльності нової спільноти людей – членів об'єднаної територіальної громади як базової підсистеми в системі управління належним функціонуванням повинен виявити можливість трансформування їх поведінки у своїй громаді відношення останніх до своєї долі – долі первинного суб'єкта публічної влади на конкретній території.

Аналіз відомих моделей управління поведінкою людей в змінах з метою обґрунтування удосконаленої моделі управління процесами реформування і децентралізації влади шляхом створення в регіонах України об'єднаних територіальних громад.

Серед найбільш відомих інструментів управління поведінкою людей в процесі змін можна виділити, для прикладу, рівняння зміни К. Кернола (С. Carnall), який вважає, що зміна настає тільки тоді, коли люди

визнають, що позитивні результати від їх реалізації перевищать вартість їх впровадження, а умови цього впровадження описуються рівнянням:

$$EC = A \cdot B \cdot C, \quad (1)$$

де EC – енергія змін, A – рівень незадоволеності існуючим станом, B – чітко окреслений бажаний стан, C – практичні дії з досягнення бажаного стану [16, с. 99].

Майже аналогічною за змістом є формула змін Д. Глетчера, видозмінена і представлена низкою інших авторів у наступному вигляді

$$C = D \cdot V \cdot F > R, \quad (2)$$

де C – успіх будь-яких змін; D – незадоволеність людей поточною ситуацією; V – запропоноване людям бачення майбутнього; F – виконані конкретні кроки з реалізації цього бачення з одночасною демонстрацією хоча-б часткового успіху, яка демонструє, що добуток чинників D, V і F повинен бути більшим, ніж очікуваний опір змінам R. В такому разі заплановані зміни є можливими і будуть успішно реалізовані. У випадку ж формування дефіциту у будь-якій складовій D, V чи F існує ризик виникнення такого опору R, який не дасть реалізувати зміни. Таким чином, для успіху змін важливо: переконати людей в їх необхідності, роз'яснити як пропонувані зміни покращать ситуацію, пояснити цілі і продемонструвати перші позитивні результати [17].

Однак, наведені вище формули, описуючи умови, за яких зміни можуть відбутись, і надаючи рекомендації щодо впливу на людей шляхом переконань, роз'яснень і демонстрації успіхів, не дають можливості оцінити стан і готовність до змін людських ресурсів окремих територіальних громад майбутньої ОТГ, а також вплив цих факторів на процес об'єднання.

З цього погляду більш інформативно виглядає модель змін, запропонована професором Стенфордського університету (США) Б. Дж. Фогґом (Fogg, B. J.), формула якої має наступний вигляд:

$$B = M \cdot A \cdot T, \quad (3)$$

де B – (Behavior) поведінка людей; M – (Motive) мотивація людей (низька – висока); A – (Ability) здатність (або нездатність) щось змінювати; T – (trigger) – спонукальна умова, вплив, обставини, причини чи випадкові події, які підштовхують людину до радикальної зміни своєї позиції, відношення, поведінки щодо предмету змін тощо [18, 19].

Графічна інтерпретація моделі Б. Дж. Фогґа у вигляді площинної моделі з осями координат M і A (Рис. 1) здобула популярність у процесах управління змінами в першу чергу завдяки тому, що демонструє можливі напрямки і засоби впливу на людей з метою отримання бажаних змін у їх поведінці.

Однак, для прийняття якісних управлінських рішень щодо процесів і процедур створення та майбутнього розвитку ОТГ даній моделі не вистачає інформації про стан усвідомленості активного населення окремих територіальних громад, що об'єднуються, в необхідності, обґрунтованості й вірності прийнятих рішень щодо змін та, як наслідок, підтримки останніх чи протидії і спротиву їх реалізації.

Тому, з власного досвіду практичної роботи з населенням багатьох як існуючих, так і новостворюваних територіальних громад, ми вважаємо за доцільне додатково запропонувати для використання в процесах прийняття рішень щодо впливу на людські ресурси новостворюваної ОТГ ще одну дуже важливу характе-

Мета

Виклад
основного
матеріалу

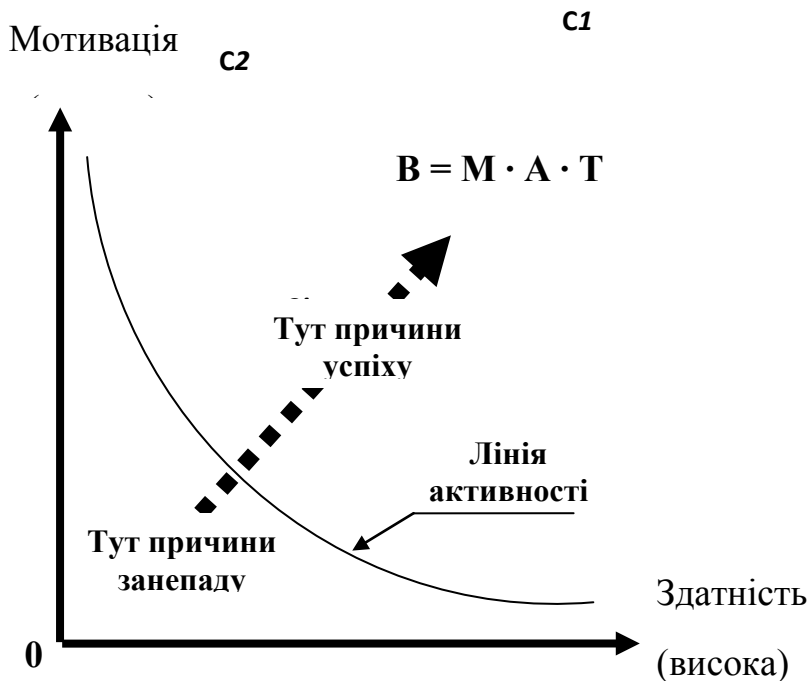


Рис. 1 Модель управління змінами Б. Дж. Фогґа (Дж. [17, 18]).

ристикі, яка в процесах і процедурах об'єднання відіграє чи не більш важливішу роль, ніж стан мотивації та здатність людей реалізовувати запропоновані зміни.

На нашу думку, це має бути характеристика, яка відображає рівень інтегрованості/дезінтегрованості населення ОТГ відносно бачення, мети та цілей спільного існування, життєдіяльності і життєтворчості всіх складових територіальної громади з ефективним і результативним виконанням завдань із досягнення запланованих цілей.

Таким чином, за умови модифікації відомої площинної моделі Б. Дж. Фогґа шляхом її доповнення третьою координатою, яка відобразить стан рівня інтегрованості (низька – висока) активного населення складових територіальних громад майбутньої ОТГ навколо ідеї необхідності, мети, цілей і завдань потрібних більшості людям змін нами в [20] було запропоновано удосконалену просторову модель управління поведінкою людей в процесах змін, представлену на рисунку 2.

Запропонованій графічній моделі відповідає наступний аналітичний вираз:

$$ЦОТГ = A \cdot M \cdot I \cdot T, \quad (4)$$

де ЦОТГ – цілі створення і діяльності ОТГ, А – здатність людських ресурсів всіх складових ОТГ до здійснення необхідних змін, М – мотивація населення до здійснення змін, І – рівень інтегрованості людських ресурсів складових територіальних громад щодо цілей створення і діяльності ОТГ, Т – спонукальні умови, джерелом яких повинні виступати ініціатори і лідери процесу об'єднання.

Таким чином, активна діяльність ініціаторів, керівників і прихильників процесу створення ОТГ з донесення до людей необхідної, достовірної і переконливої інформації щодо цілей, переваг і очікуваних результатів об'єднання покликана сприяти досягненню високої інтегрованості (ВІ), високої здатності (ВЗ) і високої мотивації (ВМ) населення всіх складових майбутньої ОТГ, тобто того, що в аналітичному матеріалі [10] було названо

одним із «значущих досягнень реформи» – зміни свідомості громадян – «... перехід зі стану пасивного очікування змін до дій, до участі у прийнятті рішень щодо розвитку своїх територій і до відповідальності за прийняті рішення».

Якщо вказані у виразі (4) характеристики людських ресурсів ОТГ будуть мати значення (І, З, М) >

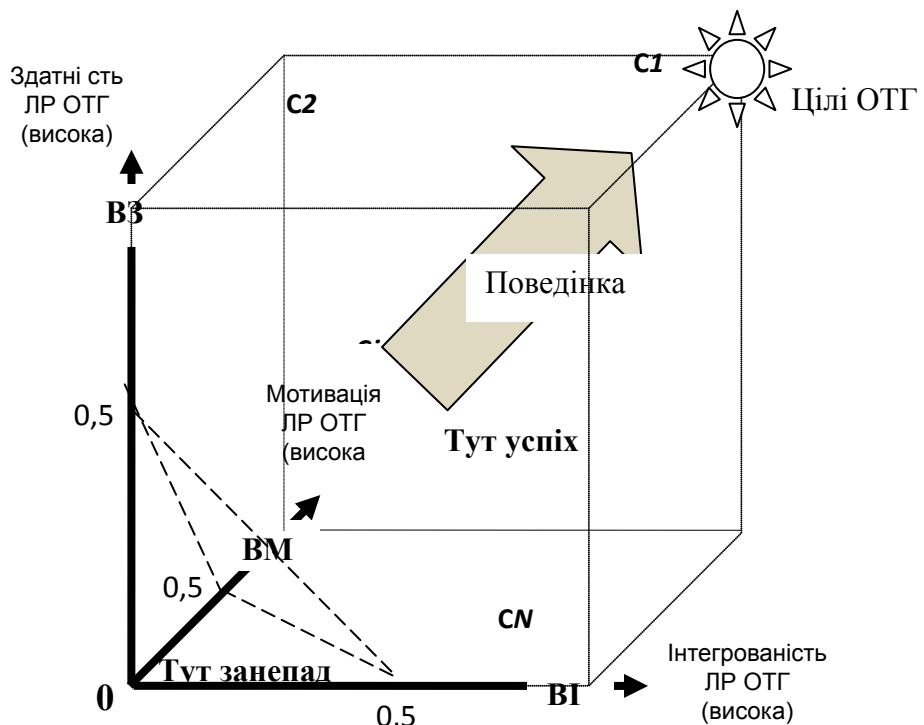


Рис. 2. Просторова модифікація моделі управління змінам Б. Дж. Фогґа (Дж. [20]).

0 але знаходитимуться в зоні з координатами $A < 0,5$; $M < 0,5$ і $I < 0,5$ (відокремленої від цілей діяльності ОТГ площиною, утвореною трьома точками $(0,5B1 - 0,5B3 - 0,5BM)$), поведінка людських ресурсів об'єкта трансформації потребує радикальних змін і відповідних впливів зі сторони організаторів об'єднання. Умовою виходу в зону необхідних для досягнення цілей (ЦОТГ) значень A , M та I є пошук ініціаторами і лідерами локальної трансформації таких спонукань поведінки населення ОТГ, які б сприяли досягненню і перевищенню значень $A > 0,5$; $M > 0,5$ і $I > 0,5$, тобто виходу за зону пасивності і «занепаду», яка знаходиться під площиною, побудованою на цих точках

Для отримання необхідної інформації про стан інтегрованості, вмотивованості і здатності населення всіх складових нового утворення можуть бути використані будь-які інструменти і технології збору та аналізу соціальної думки (тести, анкетування, фокус-групи, опитування, громадські слухання, і т. п.), як це, для прикладу, було зроблено в [12] з виявленням позитивної і негативної динаміки змін у відношенні населення різних регіонів України до процесів децентралізації.

На наше переконання, головною перевагою запропонованої нами моделі управління поведінкою людських ресурсів окремих територіальних громад в процесах створення майбутніх ОТГ є можливість отримання і використання для роз'яснення останнім цілей і перспектив цих дій як якісних, так і кількісних аналітичних оцінок та проведення обчислень не тільки для обґрунтування доцільності запропонованих змін, а й планування необхідних дій з усвідомленого управління мотивацією, інтеграцією і гармонізацією цілей та інтересів населення окремих складових ОТГ з оптимізацією використання її спільного ресурсного потенціалу за принципами Е. Остром [21; 22], а також вироблення, прийняття і реалізації необхідних управлінських рішень щодо реалізації, моніторингу і оцінки самих процесів змін та обумовлених ними результатів.

Таким чином, удосконалена графо-аналітична модель управління поведінкою людських ресурсів в процесах і процедурах триваючої в регіонах України децентралізації влади, реформування адміністративного устрою, створення об'єднаних територіальних громад та управління їх подальшим сталим розвитком несе достатньо високий потенціал корисності для керівництва і фахівців органів самоврядування новостворених ОТГ. Цей потенціал полягає в тому, що згідно з її рекомендаціями органи управління ОТГ зобов'язані залучати всіх активних і здатних громадян до збору, вивчення, аналізу, узагальнення і ефективного використання інформації про стан, цілі та інтереси населення окремих складових ОТГ, персоналу колективів підприємств, установ і організацій, розташованих на їх території, лідерів ключових груп впливу. Адже неврахування відношення керівництва і людських ресурсів цих ключових груп до цілей і завдань об'єднання призведе до того, що виконання будь-яких раціональних але обґрунтованих без їх участі рішень щодо ефективного функціонування об'єднаної громади та її майбутнього розвитку буде або неможливим, або малоефективним.

Використання запропонованої моделі управління ОТГ як соціально-економічно-екологічним об'єктом

може, на нашу думку, ліквідувати серйозну проблему сучасної України – «...пасивність громадян, низький рівень громадянської активності, без подолання якої неможливо не лише сформувати дієздатну громаду в Україні, але й взагалі здійснити будь-які реформи як на місцевому, так і на загальнонаціональному рівнях» [23].

Подальші дослідження доцільно спрямувати:

- на підбір і експериментальну апробацію тестового і опитувального інструментарію для ідентифікації існуючих в соціумі характеристик здатності, інтегрованості і вмотивованості;
- використання технологій вивчення громадської думки, методів обробки та інтерпретації отриманої інформації з метою управління всіма ланками ОТГ, фахівцями відповідних забезпечувальних служб, впливу на співлідерів ключових груп впливу в ОТГ та ін.;
- підготовки і проведення експериментальної апробації дієвості і результативності впливу на поведінку людей використання в практичному управлінні процесами підготовки, створення і управління сталим розвитком нових ОТГ на території районів Івано-Франківщини модифікованої просторової моделі.

Література.

1. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» і «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
2. Камінська Н. В. Децентралізація влади і досвід її проведення у зарубіжних країнах / Н. В. Камінська // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України [Текст]. – 2014. – № 4. – С. 35–40.
3. Ткачук А. Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та Швеції / Анатолій Ткачук. – К.: Логос, 2015. – 124 с.
4. Пігуль Н. Г., Люта О. В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ / Н. Г. Пігуль, О. В. Люта // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 9. – С. 684–688.
5. Павлюк Н. В. Здійснення публічного управління на засадах децентралізації влади: досвід постсоціалістичних країн / Н. В. Павлюк // Наукові праці : наук. журн. / Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили ; ред. кол. : Ємельянов В. М. (голова) [та ін.]. – Миколаїв, 2017. – Т. 290. – 152 с.
6. Об'єднання громад: від ініціативи до ефективної діяльності. / Упорядник: Богдан Зелений. – Львів, 2016. – 288 с.
7. Методика формування спроможних територіальних громад. Постанова КМУ від 08.04.2015 р., №214. <http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/4365/.pdf>.
8. Мельничук А. ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ: реформа №1 [аналітичні записки] / А. Мельничук, П. Остапенко. – К.: ЦОП «Глобус» ФОП Кравченко Я. О. – 2016. – 35 с
9. Децентралізація влади та реформа місцевого самоврядування в Україні / [А. Єрмолаєв, В. Лупацій, В. Потапенко, І. Клименко та ін.]. – К.: Інститут стратегічних досліджень «Нова Україна», 2015. – 44 с.

10. Три роки децентралізації – три роки дій і якісних перетворень (+інфографіка) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4913>.

11. Баран М. П. Механізми подолання опору добровільному об'єднанню територіальних громад / М. П. Баран. // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. - 2015. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_25.

12. Децентралізація: як змінюються думки людей ? / Швейцарсько-український проект DESPRO // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/DESPRO_Decentralization-2016_UKR_1.pdf.

13. Kotter John P. Leading Change / John P. Kotter. – Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.

14. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2014. – 395 с.

15. Jasińska J. Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu / Joanna Jasińska. – Warszawa: Wydawnictwo FREL, 2015. – 546 s.

16. Carnall C.A. Managing Change in Organizations / C. A. Carnall. – London: Financial Times/Prentice Hall, 5th edition, 2007. – 384 p.

17. Latham J. Leading Change Formula Revisited / John Latham // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://johnlatham.me/change-formula-revisited/>

18. Fogg, B. J. A Behavior Model For Persuasive Design / B. J. Fogg // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mebook.se/images/page_file/38/Fogg%20Behavior%20Model.pdf

19. Fogg, B. J. What Causes Behavior Change? / B. J. Fogg // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.behaviormodel.org/index.html>.

20. Панасюк Р. В. Про модифікацію моделі Б. Дж. Фогґа для управління процесами створення в регіонах України об'єднаних територіальних громад / Р. В. Панасюк, В. П. Петренко // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11–13 жовтня, 2017 року). – Івано-Франківськ., 2017. – С. 113-116.

21. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности Элино́р Остром ; пер. с англ. – М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010. – 447 с.

22. Панасюк Р. В. Про доцільність використання принципів Еліно́р Остром для удосконалення управління ресурсами об'єднаних територіальних громад України / Р. В. Панасюк // Наук. праці: Наук. журнал/Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили.- Миколаїв, 2017. – Т. 290, серія «Держ. управління», Вип. 278. – С. 94–101.

23. Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти / Л. Муркович // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02%285%29/10mliuta.pdf.